



DOCTORADO en Educación

UCC • Facultad de Educación

Título: El liderazgo pedagógico de los docentes del Programa de Inclusión y Terminalidad de la Educación Secundaria de la Ciudad de Córdoba, Argentina, durante el período 2019-2020

Autor: José Miguel Pérez Gaudio

Directora: Natalia Weisz

Codirectora: Sara Caputo

Línea de investigación en la que se ubica: Formación y desarrollo profesional docente

Correo electrónico: jose.perezgaudio@gmail.com

Problema de investigación

Esta investigación busca explicar los modos de ejercer el liderazgo pedagógico de los docentes del Programa de Inclusión y Terminalidad de la Educación Secundaria (PIT) del Gobierno de la Provincia de Córdoba, de la Ciudad de Córdoba, durante el período 2020-2021¹.

La pregunta se plantea de la siguiente manera: *¿cómo es el liderazgo pedagógico de los docentes del Programa de Inclusión y Terminalidad de la Educación Secundaria (PIT) de la Ciudad de Córdoba?*

Fundamentación teórica

Si bien utilizaremos un enfoque inductivo como metodología de investigación, denominado Teoría Fundamentada, tenemos un posicionamiento teórico sobre liderazgo.

Enfocamos al liderazgo pedagógico desde la posición teórica planteada por Inés Aguerrondo y Lea Vezub (2011). Las autoras sostienen que

Preferimos hablar de «liderazgo pedagógico» en lugar de utilizar la expresión «liderazgo para la instrucción». Aunque el concepto *instructional leadership* ha sido dominante en el ámbito escolar, tiene dos limitaciones inherentes: la primera, que está relacionado con el liderazgo del director y no del profesor, y la segunda, que la noción —liderazgo para la instrucción— implica poner el foco en las acciones del profesor más que en el aprendizaje de los alumnos (McNeill, Cavanagh y Sillcox, 2003 citado en Aguerrondo & Vezub, 2011, p. 232).

Las autoras definen al liderazgo pedagógico de la siguiente manera:

Las instituciones formadoras deben ser el ámbito donde se empieza a aprender el liderazgo pedagógico. Trabajar sobre estos aspectos —tanto en la formación inicial como en la continua— significa asumir la responsabilidad que como docentes debemos tener por el logro de los aprendizajes de los alumnos. Implica asumir nuestro liderazgo, entendido como *la capacidad que tenemos para involucrar y comprometer activamente a los estudiantes en su proceso de aprendizaje y, de manera más general, en las actividades escolares mejorando la calidad, la pertinencia y la relevancia de sus experiencias educativas*² (Aguerrondo & Vezub, 2011, p. 233).

¹ Originalmente era 2019-2020 sin embargo la pandemia alteró estructuralmente el calendario.

² El resaltado es propio.

Complementamos esta mirada con otro enfoque teórico sobre liderazgo que consideramos coherente con el de Aguerrondo & Vezub. Corresponde al Dr. Ronald Heifetz³, autor de lo que se ha denominado *liderazgo adaptativo*.

Heifetz sostiene que tradicionalmente el liderazgo ha sido considerado desde una orientación personalista con el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Sostiene que “no es lo mismo pensar que liderazgo significa influir sobre la comunidad para que siga a un líder; que pensar que el liderazgo significa influir sobre la comunidad para que enfrente sus problemas” (Heifetz, 1997, p. 35).

En el primer caso, dirá que “la característica del liderazgo es la influencia; un líder logra que la gente acepte su visión y las comunidades abordan sus problemas volviéndose hacia él. Si algo marcha mal la culpa es del líder” (Heifetz, 1997, p. 35). En el segundo caso, el enfoque cambia y “la medida del liderazgo es el progreso en la solución de los problemas y las comunidades logran ese progreso porque los líderes las desafían y las ayudan a hacerlo. Si algo marcha mal, la culpa es conjunta de los líderes y la comunidad” (Heifetz, 1997, p. 35). El autor adhiere a la segunda mirada y define al liderazgo adaptativo como “*la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen*” (Heifetz, Grashow & Linsky, 2012, p. 36).

A su vez, Heifetz distingue al liderazgo de la autoridad. Sobre autoridad dirá que es “algo que una o más personas nos confieren porque creen que haremos lo que quieren que hagamos: en la vida de las organizaciones suelen querer que aportemos soluciones rápidas a los problemas” (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012, p. 49).

Por eso, en lugar de definir al liderazgo como una *posición jerárquica* de autoridad en una estructura social o como un *conjunto personal de características* lo define como una *actividad*: “...debemos enfocar al liderazgo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo socialmente útil” (Heifetz, 1997, pp. 45-47).

Desde su perspectiva, las personas podemos enfrentar dos tipos de problemas que primero debemos identificar adecuadamente para luego diseñar e implementar alternativas de solución. Los tipos de problemas pueden ser:

- *Problemas técnicos*: el problema está definido con claridad y tiene una solución conocida. Se puede aplicar un conocimiento experto y/o pueden ser resueltos por una

³ Médico por la Universidad de Harvard. Fundó el Centro de Liderazgo Público y es el Profesor Titular Superior de Liderazgo Público del Rey “Hussein bin Talal” en la Harvard Kennedy School.

autoridad. Ejemplos de problemas técnicos en una Escuela PIT podrían ser: organizar un acto escolar u organizar el horario de clases del cuatrimestre.

- *Desafíos adaptativos:* se presentan de dos maneras:
 - a. La definición del problema es clara pero no tienen una solución conocida.
 - b. La definición del problema no es clara y tampoco tienen una solución conocida.

“La única forma de afrontar un desafío adaptativo es modificar prioridades, las creencias, los hábitos y las lealtades de las personas” (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2012, p. 43). Son problemas que implican cambios difíciles que requieren orquestar conflictos de intereses y pérdidas para las personas.

Ante los desafíos adaptativos, la autoridad formal no tiene la solución. La solución la pueden construir aquellas personas que integran el sistema social que conforman. Por ejemplo, en una Escuela PIT: la Coordinación del PIT, el Director/a de la escuela PIT, los/as docentes, los/las estudiantes, las familias de los/las estudiantes, etcétera. Ejemplos de desafíos adaptativos en las Escuelas PIT podrían ser: disminuir el desgranamiento escolar o involucrar a los estudiantes en su propio aprendizaje.

El trabajo de campo de esta tesis nos permitirá descubrir categorías y evidencias acerca de los problemas que se enfrentan en las aulas, de las prácticas de liderazgo pedagógico que se ejercen y de cómo se vinculan con los marcos teóricos planteados.

Metodología

El enfoque metodológico de la tesis es cualitativo y se utilizará *Teoría Fundamentada*, una metodología de análisis desarrollada en 1967 por dos sociólogos: Anselm Strauss (1916-1996) formado en la Universidad de Chicago y Barney Glaser (1930 – presente) formado en la Universidad de Columbia. En 1990 Strauss, en coautoría con Juliet Corbin⁴, planteó algunas diferencias con el enfoque original que produjeron con Strauss. En una breve síntesis,

La Teoría Fundamentada tiene como finalidad la emergencia de un conjunto de hipótesis conceptuales, enraizadas en los datos sustantivos provenientes de la problemática de estudio (...) Si la finalidad es la emergencia de teoría inductiva en un nivel conceptual enraizados en datos de campo, el producto final lo constituye una formulación teórica (...) La formulación teórica no consiste en la descripción de lo que está pasando, sino en la emergencia de un conjunto de hipótesis conceptuales que puedan dar cuenta de la variedad de los acontecimientos y sucesos descritos (Trinidad, Carrero, & Soriano, 2006, p. 17).

⁴ Doctora en Enfermería por la Universidad Estatal de San José, California, EEUU.

Para estos autores,

La aproximación de la Teoría Fundamentada, como una metodología de análisis inductiva generativa propone un proceso de análisis cualitativo con el objetivo de generar proposiciones Teóricas Fundamentadas en los datos empíricos. El análisis propuesto se realiza bajo la aplicación sistemática del método comparativo constante y los criterios de muestreo teórico y saturación conceptual de las categorías encontradas (Trinidad, Carrero, & Soriano, 2006, p. 21).

La investigación se desarrollará en Escuelas adheridas al PIT de la ciudad de Córdoba. La muestra de escuelas participantes es no probabilística e intencional. Han sido seleccionadas tres escuelas en la ciudad de Córdoba más una cuarta ubicada a 40 km de la ciudad capital. El criterio de selección de las mismas es el *criterio experto*: la Coordinación general del PIT propuso escuelas en las que a su criterio existe un buen clima organizacional en sus equipos docentes. En tal sentido,

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad (García Solarte, 2009, p. 6).

Dentro de cada escuela seleccionaremos otra muestra no probabilística e intencional de docentes, distribuidos equitativamente entre las cuatro escuelas.

Los instrumentos de recolección de datos que utilizaremos serán: entrevistas en profundidad, análisis didáctico de clases y análisis documental.

Referencias bibliográficas

Agüerrondo, I., & Vezub, L. (2011). Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico. *EDUCAR*, 47 (2), 211-235.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* (42), 43-61.

Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona, España: Paidós.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo. Buenos Aires: Paidós.

Trinidad, A., Carrero, V., & Soriano, M. (2006). Teoría Fundamentada "Grounded Theory". Madrid, Madrid, España: CIS, Centro de Investigaciones Sociológicas.

La presente ficha fue elaborada en el marco del espacio curricular: **Producción y Comunicación del Conocimiento I, II y III.**

Diseño: Lic. Mariana Mugna.